

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

L'impact du télétravail sur la fidélisation du personnel.

Auteure : Brabant, Cathy
Promotrice : Léonard, Evelyne
Année académique 2022-2023
Master 60 en sciences du travail

Table des matières

Remerciements	3
Introduction	4
Développement	5
Le télétravail	5
Définitions	5
Droit	6
Historique	7
Quelques chiffres	7
L'impact du Covid	9
Avantages et désavantages	11
Enjeux	12
Conclusion	13
La fidélisation	14
Définitions	14
Quelques chiffres	15
Importance et enjeux de la fidélisation	15
Moyens permettant à un employeur de fidéliser son personnel	16
Facteurs favorisant la fidélisation du personnel	17
Conclusion	22
La fidélisation à distance	23
Salaire, avantages extra-légaux et contrat de travail	23
Le travail en lui-même	23
Culture, mission, vision et valeurs	23
Equilibre vie privée versus vie professionnelle	24
Management	25
Développement, carrière, responsabilité et formation	27
Conclusion	27
Conclusion	30
Bibliographie	32

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma promotrice, Professeure Evelyne Léonard. Sans elle ce travail n'aurait jamais pu voir le jour. Je la remercie grandement pour ses conseils précieux et sa disponibilité.

Je remercie également tous mes professeurs qui m'ont partagé leurs connaissances qui m'ont permis d'arriver où je suis aujourd'hui.

Je tiens tout particulièrement à remercier mon compagnon, Dimitri Aerts, qui m'a soutenue pendant ces sept années d'étude et dieu sait que je n'ai pas toujours été facile à vivre !

Introduction

Le télétravail est devenu de plus en plus courant ces dernières années, et encore plus depuis la pandémie de Covid-19. En effet, la Belgique compte 41% de télétravailleurs en 2021 contre 17% en 2017 (Wrzesinska, Vander Elst, & Kluppels, 2021). Si lors de la crise, il a été rendu obligatoire dans les métiers où cela était possible, il est désormais instauré (sur base de nouvelles conventions) dans de nombreuses entreprises. On ne parle plus d'un jour de télétravail par semaine mais de plusieurs, jusqu'à parfois quatre jours de télétravail sur cinq. Cette pratique étant en hausse et rentrant de plus en plus dans les mœurs. Outre le télétravail, nous allons également nous pencher sur les enjeux que rencontrent les entreprises et les travailleurs.

Nous allons nous pencher sur un des enjeux les plus importants pour les entreprises, la fidélisation. Dans certaines entreprises, il s'agit d'un des points d'attention dans leur gestion des ressources humaines. Comment garder ses travailleurs, leur donner envie de rester travailler pour nous, qu'ils s'intègrent, etc. ?

Au vu de ces deux thématiques, la question de recherche à laquelle nous allons essayer de répondre dans ce travail au travers de diverses lectures littéraires est la suivante : le télétravail influence-t-il la fidélisation ? Et si oui, de quelle manière ?

Ce travail sera découpé en quatre parties.

La première partie sera dédiée à définir le concept de télétravail. Comprendre ce qu'est le télétravail, découvrir son origine, identifier les avantages et désavantages pour les entreprises et les travailleurs. Les enjeux liés à cette pratique seront également abordés pour en venir à la fidélisation.

La deuxième partie portera sur la fidélisation. Nous définirons ce qu'est la fidélisation et nous tenterons d'expliquer l'importance de celle-ci dans le monde du travail. Découvrir à quoi elle sert et en quoi elle est importante pour les entreprises. Nous aborderons également les attentes des travailleurs et des entreprises.

La troisième partie sera consacrée à l'impact du télétravail sur la fidélisation. Quelles sont les difficultés rencontrées ? Comment fidéliser ses travailleurs à partir du moment où ils ne viennent plus régulièrement au bureau, qu'ils ne voient plus leurs collègues, etc.

La quatrième, et dernière, partie sera dédiée à la conclusion afin de résumer de façon succincte ce travail.

Développement

Le télétravail

Définitions

Afin d'avoir un lexique commun, nous allons d'abord nous pencher sur le terme « télétravail ». La convention collective de travail n° 85 du 9 novembre 2005 belge définit le télétravail comme étant :

une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle (Moniteur Belge, 2005).

On parle donc dans cette convention collective de travail d'un télétravail structurel.

Il ne s'agit cependant pas de la seule définition donnée au télétravail. Thierry Breton, commissaire européen, cité dans (Baudoin, Diard, & Benabid, 2019) donne une autre description du télétravail.

Le télétravail est une modalité d'organisation et/ou d'exécution d'un travail exercé à titre habituel, par une personne physique, dans les conditions cumulatives suivantes : d'une part ce travail s'effectue à distance, c'est à dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce travail est attendu; en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation par le télétravailleur; d'autre part ce travail s'effectue au moyen de l'outil informatique et/ou des outils de télécommunications (Baudoin, Diard, & Benabid, 2019).

Laurent Taskin, Docteur en sciences économiques et de gestion, définit quant à lui le télétravail de la façon suivante.

Le télétravail désigne l'exécution d'une activité professionnelle, en tout ou en partie, à distance (c'est-à-dire hors des abords immédiats de l'endroit où le résultat de ce

travail est attendu et en dehors de toute possibilité physique pour le donneur d'ordre de surveiller l'exécution de la prestation) et au moyen des TIC (Taskin, 2006).

Jean-Marie Peretti dans son dictionnaire des ressources humaines indique :

« Télétravail : situation d'un salarié qui travaille dans un lieu extérieur à son entreprise. Le télétravailleur, ou travailleur à distance, peut travailler à son domicile, doté des équipements nécessaires, ou dans des bureaux de voisinage ou même lors de ses déplacements » (Peretti, 2008).

Comme on peut le constater ci-dessus, plusieurs définitions sont données quand on parle de télétravail. Si elles sont majoritairement similaires, elles apportent leur lot d'informations supplémentaires chacune à leur façon. Elles évoquent toutes les trois la notion d'effectuer un travail ailleurs que dans les bureaux de l'employeur, et ce de façon régulière en utilisant la technologie à disposition.

Dans la définition donnée par Thierry Breton et Laurent Taskin, la notion de surveillance est ajoutée, en parlant de l'impossibilité physique de surveiller l'exécution de la prestation.

Certaines personnes parlent du télétravail comme étant du travail à domicile. Il est vrai que cela pourrait s'y apparenter mais il y a cependant quelques subtilités, par exemple au niveau législatif.

Le télétravail est régi par la convention collective n° 85 du 9 novembre 2005 tandis que le travail à domicile est régi par le titre VI dans la loi sur les contrats de travail.

A titre d'exemple, une autre différence est qu'une personne travaillant à domicile utilise son propre matériel tandis qu'un télétravailleur utilise le matériel fourni par l'entreprise (Geerts, 2018).

Droit

Il existe plusieurs réglementations en matière de télétravail. Les plus importantes sont notamment :

- la convention collective de travail n°85 du 9 novembre 2005 ;
- la loi du 3 juillet 1978 relative aux contrats de travail (titre VI).

Historique

Dans la revue Etudes, le sociologue Daniel Ollivier nous indique que le télétravail existe depuis la nuit des temps. Il prend l'exemple des mères couturières qui réalisaient chez elles des habits, chiffons, etc. tout en s'occupant de leur famille et de la maison (Ollivier, 2017).

Pour Laurent Taskin, le télétravail a fluctué par périodes. On retrouve tout d'abord la première période de 1975 à 1989 où le télétravail était considéré comme un projet technologique dans le but de réaliser des activités en dehors du siège de l'entreprise. Cependant, cette forme de travail n'a pas rencontré le succès attendu à l'époque, et ce par manque de technologies adaptées à cette période. C'est à partir des années 1990 que le télétravail va prendre son essor grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC) (Taskin, 2006).

L'internet a donc un très grand rôle à jouer dans cet essor comme le confirme Daniel Ollivier (Ollivier, 2021).

A l'instar des années 70-80, le télétravail n'est plus considéré comme un projet technologique. Il devient un outil permettant plus de flexibilité (Taskin & Vendramin, 2004).

Si pour Daniel Ollivier le télétravail va devenir à terme le mode d'organisation dominant dans les prochaines années (Ollivier 2021), il n'en est pas de même pour tout le monde. Un maçon, par exemple, n'a pas la possibilité de construire une maison en télétravail, idem pour des ouvriers devant réparer une route.

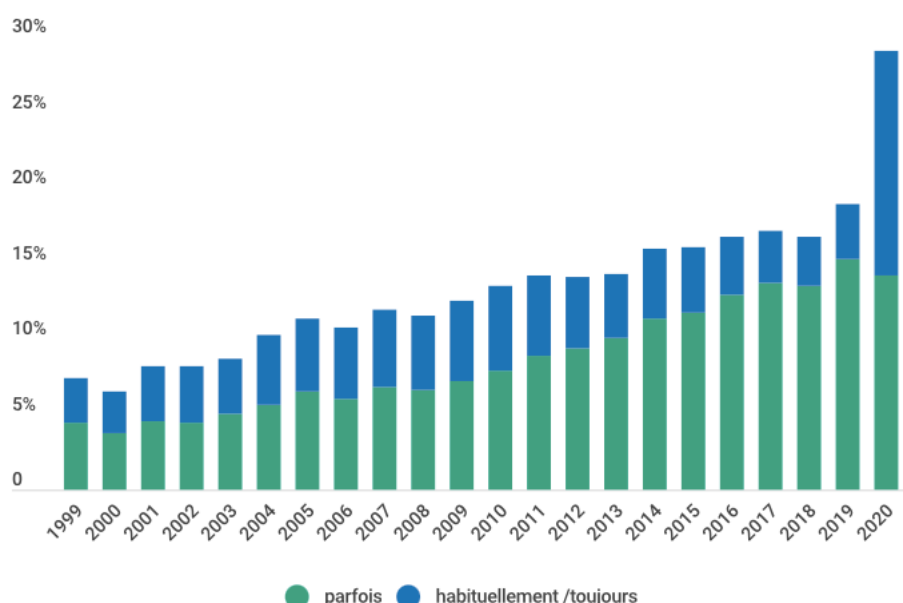
Le rapport « Reprise de COVID-19 : L'évolution de la structure de l'emploi dans l'UE » réalisé par Eurofound, nous permet de nuancer les dires de Daniel Ollivier et nous permet de constater que certains secteurs n'ont pas, où quasi pas, été impactés par l'obligation de télétravailler. Les secteurs comme le secteur du logement et la nourriture, le secteur de la construction ou encore le secteur de la santé n'ont presque pas évolué en termes de télétravail entre 2019 et 2021 (Eurofound, 2022).

Quelques chiffres

Comme annoncé dans l'introduction, le télétravail est en constante augmentation depuis 2017. En effet, le télétravail en Belgique a augmenté de 24% entre 2017 (17%) et 2021 (41%). On peut noter qu'avant l'épidémie en 2020, 33% des employés en Belgique télétravaillaient et durant la pandémie ce chiffre est passé à 48%. Soit 15% d'augmentation sur une même année (dû notamment à l'obligation de télétravail). En 2021, ce pourcentage a, certes, baissé mais reste toujours plus élevé qu'avant la Covid19 (Wrzesinska, Vander Elst, & Kluppels, 2021).

Le graphique 1 ci-dessous, nous montre également l'augmentation du travail à domicile (qui reprend le travail à domicile à proprement parler ainsi que le télétravail). On constate une augmentation progressive depuis 1999 jusqu'en 2020, où un pic fait son apparition dû à la Covid 19. En effet, durant la pandémie, nous avons assisté à la généralisation du télétravail à toutes les fonctions qui le permettaient. L'arrivée de la Covid 19 a donc certainement accéléré l'utilisation du télétravail, mais il y avait déjà une augmentation d'année en année.

Graphique 1: évolution du travail à domicile dans la population salariée selon la fréquence de travail à domicile (1999-2020).



Graphique 1 : « Évolution du travail à domicile dans la population salariée selon la fréquence de travail à domicile (1999-2020) » (STATBEL, 2021).

Comme on peut le constater grâce au tableau ci-dessous, le travail à domicile varie en fonction du sexe, du lieu de résidence, du lieu de travail mais également du niveau d'instruction.

Premièrement, le sexe. On constate sur ce graphique que les femmes font plus de travail à domicile que les hommes, on observe une différence de 3 à 4%.

Deuxièmement, le lieu de résidence. On observe que les personnes habitant à Bruxelles ont tendance à faire plus de travail à domicile, suivi des personnes vivant en région flamande et enfin les personnes vivant en région Wallonne.

Troisièmement, le lieu de travail. Tout comme pour le lieu de résidence, les personnes dont le lieu de travail est à Bruxelles font plus de travail à domicile, suivi des personnes travaillant à

l'étranger (en dehors de la Belgique), des personnes vivant en région flamande et enfin les personnes vivant en région wallonne.

Quatrièmement, le niveau d'instruction. On constate que plus le niveau d'instruction est élevé, plus il y a de travail à domicile. Les personnes ayant un niveau d'instruction faible et moyen faisant du travail à domicile représentent à peine 10% en 2019 et 15% en 2020.

Tableau 1: Pourcentage de salariés qui travaillent parfois ou habituellement à domicile selon le sexe, le lieu de résidence, le lieu de travail et le niveau d'instruction (2019 versus 2020)

		2019	2020	évolution
Total		18,9%	29,0%	+53,0%
Sexe	Hommes	17,4%	27,0%	+55,0%
	Femmes	20,4%	31,0%	+52,0%
Lieu de résidence	Région de Bruxelles-Capitale	23,9%	42,7%	+79,0%
	Région flamande	20,0%	28,7%	+43,0%
	Région wallonne	14,8%	25,1%	+69,0%
Lieu de travail	Région de Bruxelles-Capitale	29,8%	48,6%	+63,0%
	Région flamande	18,1%	25,9%	+43,0%
	Région wallonne	13,6%	22,3%	+64,0%
	Étranger	20,3%	35,4%	+75,0%
Niveau d'instruction	Niveau d'instruction faible	2,7%	3,7%	+37,0%
	Niveau d'instruction moyen	6,7%	12,9%	+94,0%
	Niveau d'instruction élevé	35,6%	49,3%	+39,0%

Tableau 1 : « Pourcentage de salariés qui travaillent parfois ou habituellement à domicile selon le sexe, le lieu de résidence, le lieu de travail et le niveau d'instruction (2019 versus 2020) » (STATBEL, 2021).

Cette pratique étant de plus en plus courante, il est intéressant de se poser des questions et d'analyser les impacts du télétravail notamment sur la fidélisation.

L'impact du Covid

Aujourd'hui, nous ne pouvons plus parler de télétravail sans aborder la crise Covid que nous avons vécu. En effet, et comme cité plus haut, la Covid 19 a grandement accéléré l'utilisation du télétravail dans de nombreux pays.

Comme on peut le voir sur le graphique 2 ci-dessous, le travail à distance a augmenté dans tous les pays de l'Union Européenne durant la pandémie en 2020 (mis à part en Lettonie où le pourcentage est le même en 2019 et 2020).

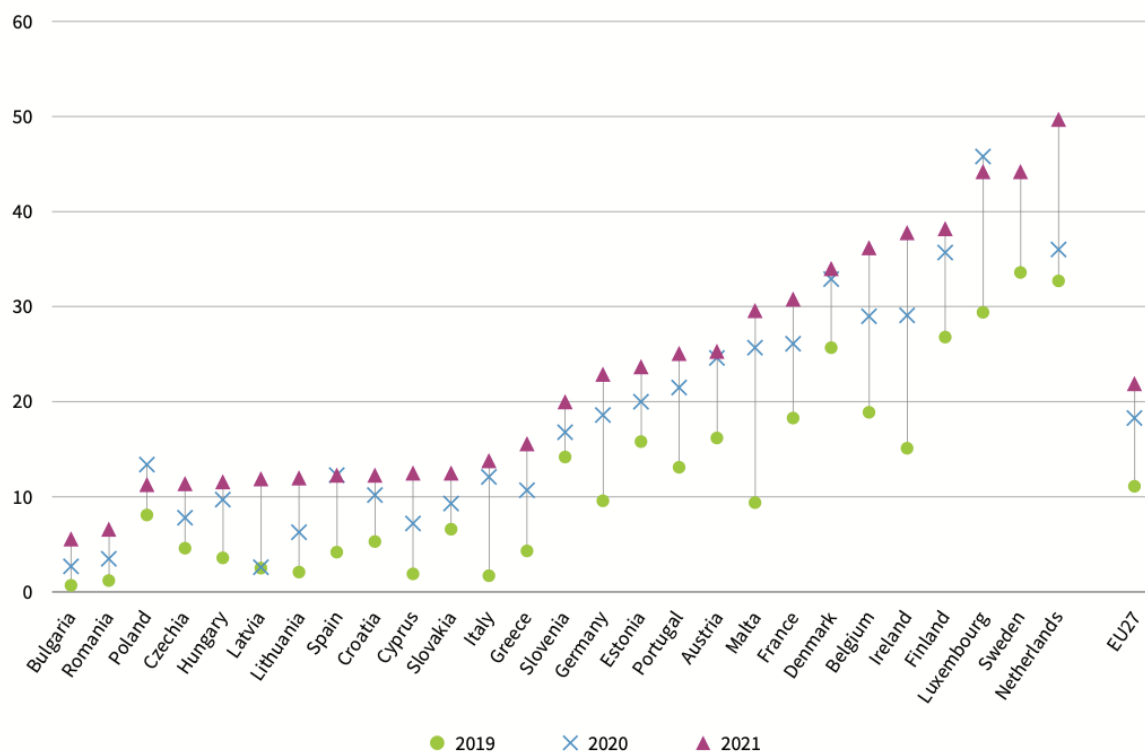
Une fois la crise liée à la Covid 19 passée, la majorité des pays de l'Union Européenne ont augmenté le pourcentage de travail à distance dans leur pays. Cela est vrai sauf pour la Pologne et le Luxembourg où le taux a diminué par rapport à 2020 mais pas par rapport à 2019. Pour l'Espagne et l'Autriche le taux entre 2020 et 2021 est resté identique.

Tous les pays de l'Union Européenne ont, sans exception, augmenté leur taux de travail à domicile entre 2019 et 2020.

Selon Eurofound, les données qu'ils ont recueillies laissent penser que le niveau de télétravail restera plus élevé qu'avant la pandémie (Hurley, Adăscăliței, & Staffa, 2022).

On peut en effet déjà constater qu'à la suite de la Covid 19, plusieurs entreprises ont instauré dans leur règlement de travail et/ou dans leur convention collective, la possibilité pour les travailleurs de faire du télétravail de façon « permanente » un à plusieurs jours par semaine s'ils le souhaitent.

Figure 14: Employees working from home, by country, 2019–2021, EU27 (%)



Graphique 2 : « Employés travaillant à domicile, par pays, 2019-2021, UE27 (%) »
(Eurofound, 2022).

Avantages et désavantages

Maintenant que nous avons défini ce qu'est le télétravail, que nous avons analysé plusieurs données, nous allons nous pencher sur les avantages et désavantages du télétravail. Nous allons les passer en revue du point de vue des employeurs mais également du point de vue des travailleurs.

Avantages

Commençons tout d'abord par les avantages que peut apporter le télétravail.

Du point de vue des employeurs

- Diminution des dépenses en termes d'infrastructure et d'approvisionnement (Ollivier, 2021).
- Augmentation de la productivité (moins de temps dans les transports, moins de stress lié au trajet, etc.) (Ollivier, 2021).
- Taux d'engagement et taux de fidélisation en hausse (Ollivier, 2021).
- Bénéfique pour la marque employeur et le marketing RH (Taskin & Vendramin, 2004).
- Possibilité d'engager des personnes habitant loin de l'entreprise voir même dans un autre pays.

Du point de vue des travailleurs

- Augmentation de la productivité (moins de temps dans les transports, moins de stress lié au trajet, etc.) (Ollivier, 2021).
- Horaire flexible (possibilité de planifier un rendez-vous durant la journée ou effectuer une tâche ménagère).
- Qualité de vie améliorée (vie privée VS vie professionnelle) (Taskin & Vendramin, 2004).
- Plus d'autonomie dans les réalisations des tâches (Taskin & Vendramin, 2004).
- Plus de calme (surtout si le travailleur était sur un open-space).
- Le travailleur a la possibilité de choisir son lieu de travail (sa maison, un café, etc.).

Autres

- Diminution du taux de CO2 (réduction des déplacements) (Ollivier, 2021).

- Donne la possibilité de continuer à travailler/de continuer l'activité. Le télétravail a évité à de nombreuses personnes et entreprises d'être en chômage temporaire durant la crise liée à la Covid 19.

Désavantages

Passons désormais aux désavantages que peut apporter le télétravail.

Du point de vue des employeurs

- Problèmes de communication.
 - Ils peuvent être liés à la distance, à la multitude de canaux et/ou à la mauvaise utilisation de ceux-ci.
- Mise à jour des contrats, du règlement, modification au niveau du Payroll, etc.
- Difficultés pour les managers de contrôler le travail réalisé (Taskin & Vendramin, 2004).
- La protection des données, risque de fuite de données (Ollivier, 2021).

Du point de vue des travailleurs

- L'isolement et le besoin d'appartenance à un groupe (Maslow, 1943).
 - Interactions informelles limitées (machine à café, pause).
- Trop d'autonomie (Zhou, 2020).
- Ne pas s'avoir s'arrêter, se fixer des limites.
- Ergonomie insuffisante.
- Difficultés de concentration (conjoint, enfants, etc.) (Vayre, 2019).
- Sentiment d'être surveillé.
- Diminution des opportunités de carrières et de développement (Taskin & Vendramin, 2004).

Autres

- Tout le monde n'a pas la possibilité de faire du télétravail. Soit le métier ne le permet pas, soit l'entreprise n'est pas encore prête et/ou ne souhaite pas accorder cette possibilité à ses travailleurs (Ollivier, 2021).

Enjeux

Comme on peut le constater dans le point ci-dessus « avantages et désavantages », tout n'est pas tout noir ou tout blanc. Il peut y avoir autant de bienfaits pour les travailleurs et les

employeurs que d'inconvénients. Il est donc important de connaître les enjeux que la mise en place du télétravail peut impliquer. Deux enjeux seront donc ici présentés, l'un qui peut sembler plus toucher l'employeur et le second qui peut à première vue toucher davantage le travailleur.

L'un des enjeux repris dans les inconvénients pour les employeurs est le contrôle. Pour Daniel Ollivier, il est nécessaire que les travailleurs puissent avoir de l'autonomie et qu'ils aient l'opportunité de pouvoir prendre des décisions sans devoir systématiquement avoir l'aval de leur responsable (Ollivier, 2021).

Monique Pontier souligne également que la responsabilisation a un impact positif sur le télétravailleur et de cette façon son travail et sa production (Pontier, 2014).

Le second enjeu repris du côté des désavantages des travailleurs est l'isolement. En effet, si on regarde la pyramide des besoins de Maslow, le besoin d'appartenance arrive en troisième position après le besoin de sécurité et le besoin physiologique (Maslow, 1943). Or en télétravail ce sentiment d'appartenance peut être mis en péril par l'absence de contact avec ses collègues.

L'isolement des travailleurs est un point pour lequel de nombreux écrits et études existent (Pontier, 2014).

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de définir ce qu'est le télétravail et nous a permis de constater que, même si c'est un terme très largement utilisé, tout le monde n'a pas la même définition de ce dernier.

Nous avons également pu constater que le télétravail est en constante évolution et qu'il se répand de plus en plus notamment en Belgique (suite notamment à la crise sanitaire qui a permis au télétravail de se développer plus rapidement).

Nous avons également pu découvrir les avantages et les désavantages du télétravail. Si de prime abord, nous voyions des avantages et des désavantages pour les employeurs, il s'est également avéré qu'il y a également des désavantages du côté des travailleurs.

Les enjeux du télétravail ont également pu être mis en avant dans ce chapitre.

Maintenant que nous avons défini tout cela, nous allons passer à notre deuxième chapitre ; la fidélisation.

La fidélisation

Définitions

Tout comme pour le télétravail, nous allons tenter de donner une définition et afin de comprendre ce qui se cache derrière le terme « fidélisation ».

Tout d'abord, nous allons prendre la définition de Jean-Marie Peretti dans son dictionnaire des ressources humaines. Il y apporte une définition très complète.

Fidélisation des salariés (dispositif de) : ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés. Les modalités traditionnelles sont la prime d'ancienneté, le logement de fonction, les retraites chapeaux. Les stocks options constituent une modalité plus récente pour fidéliser les cadres dirigeants et les salariés dont les compétences sont stratégiques (Peretti, 2008, p 121).

Pour Pascal Paillé, il est important de différencier la rétention et la fidélisation. Pour lui, la rétention agit sur le court terme. Une entreprise fait face à des départs et va prendre des actions afin de limiter ceux-ci. La fidélisation se joue elle sur le long terme. L'entreprise entreprend des actions et a une politique en amont afin donner envie à son personnel (Paillé, 2011).

Au sein de ces deux définitions, nous pouvons déjà constater une différence majeure. Si on reprend la définition donnée par Jean-Marie Peretti et qu'on la met en parallèle avec celle de Pascal Paillé, on pourrait dire que Jean-Marie Peretti parle de rétention et non de fidélisation. Il utilise en effet le terme « réduire les départs », ce qui pour Pascal Paillé est synonyme de rétention.

L'office québécois de la langue française définit la fidélisation de la manière suivante :

« Ensemble de pratiques destinées à réduire la rotation du personnel qualifié en lui donnant le goût de rester dans l'organisation par l'instauration d'un climat de travail propice à l'épanouissement personnel ainsi qu'à la satisfaction professionnelle de chacun » (Office québécois de la langue française, 2009).

Tout comme Pascal Paillé, il note qu'il y a une différence entre fidélisation et rétention. Pour eux, la fidélisation est connotée positivement (relation, loyauté, etc.) et la rétention est connotée négativement (avantages extra-légaux, prime d'ancienneté, etc.) (Office québécois de la langue française, 2009).

Grâce à ces quelques définitions, nous pouvons nous rendre compte qu'il n'est pas aisé de définir ce terme. Si certains ne font pas la distinction entre la fidélisation et la rétention, d'autres séparent ces deux termes.

Lorsque l'on parle de fidélisation on entend également parler d'engagement. Jean-Marie Peretti définit l'engagement professionnel de la façon suivante :

« Attitude du salarié qui met toute ses compétences et son énergie au service de l'organisation » (Peretti, 2008).

Quelques chiffres

Engager une personne dans son entreprise représente un coût pour celle-ci. Qu'on parle du salaire qu'il faudra déboursier pour faire venir la personne, du temps passé par le recruteur pour rencontrer les candidats, ou encore de l'argent dépensé pour afficher son annonce de recrutement, de l'onboarding, de la formation, etc.

A titre d'exemple, la société SD Worx estime le coût d'un recrutement à environ 15000 euros (SD Worx, 2013).

La société Securex, quant à elle, estime le coût d'une erreur de recrutement à plus de 35000 euros pour un employé (Securex, sd).

Importance et enjeux de la fidélisation

Au travers de ces chiffres, nous pouvons déjà comprendre que la fidélisation du personnel est une thématique importante dans la gestion des ressources humaines.

Pascal Paillé indique notamment que la fidélisation est une nécessité (Paillé, 2011).

Laurent Giraud nuance ce propos en ajoutant qu'on ne peut pas conserver tous les employés, il est nécessaire d'engager de nouvelles personnes (et que donc certaines partent) afin de faire rentrer de nouvelles connaissances et compétences dans l'entreprise (Giraud, 2015).

Toutes les entreprises ne cherchent d'ailleurs pas à fidéliser. Prenons notamment l'exemple des entreprises qui délocalisent leur call-center. Ces dernières ne cherchent pas la fidélisation mais bien la réduction des coûts grâce à une main d'œuvre moins chère et largement disponible.

Pour Jean-Marie Peretti, l'enjeu de la fidélisation est de réduire le nombre de démission (Peretti, 2008).

Pour Pascal Paillé, les enjeux derrière la fidélisation, en plus de la diminution des démissions et de l'absentéisme, sont l'engagement au travail ainsi que mettre fin aux comportements indésirables (Paillé, 2011).

Moyens permettant à un employeur de fidéliser son personnel

Plusieurs méthodes sont mises à disposition des employeurs afin de fidéliser leurs personnels. L'une des premières possibilités à laquelle nous pouvons penser est le salaire, qui peut être accompagné d'avantages extra-légaux (chèques-repas, abonnement téléphonique, etc.). S'il s'agit du premier outil qui nous vient à l'esprit, il en existe bien d'autres.

Proposer des emplois en CDI (contrat à durée indéterminée) est également un moyen permettant la fidélisation, cet avantage pouvant procurer une sécurité de l'emploi.

Les horaires de travail sont également un levier à disposition, que cela soit au niveau de l'aménagement de celui-ci, qu'au niveau de sa flexibilité. Le télétravail peut notamment être ajouté en termes de flexibilité.

Les possibilités de développement sont une possibilité que l'employeur peut utiliser. Que cela soit au niveau du chemin de carrière (évolution verticale ou horizontale), des responsabilités ou encore au niveau des formations proposées.

Le management fait également partie des atouts à disposition. Avoir un management qui a confiance en ses travailleurs, qui leur donne de l'autonomie, qui est reconnaissant, qui est soucieux du bien-être de ses travailleurs et qui n'hésite pas à donner du feedback est essentiel.

La culture d'entreprise, les valeurs véhiculées et l'ambiance sont également des moyens à disposition.

Enfin, le travail en lui-même peut également être une opportunité permettant la fidélisation. D'une part par la variété et l'intérêt des tâches qui peuvent être proposées dans le poste, d'autre part par le degré de responsabilité, etc. Certaines personnes sont passionnées par le travail qu'elles effectuent. Prenons par exemple le cas des personnes travaillant dans des refuges animaliers, ces dernières sont passionnées par leur métier, le travail en lui-même. Le travail peut permettre aux travailleurs de répondre à leurs besoins et ainsi d'être motivés. Avec le travail, le besoin physiologique, le besoin de sécurité, le besoin d'appartenance, le besoin d'estime et enfin le besoin d'accomplissement peuvent être satisfaits et permettent aux travailleurs d'être motivés et donc peuvent être fidélisés (Maslow, 1943).

Maintenant que nous avons défini les moyens permettant à un employeur de fidéliser son personnel, nous allons passer aux facteurs qui favorisent cette fidélisation.

Facteurs favorisant la fidélisation du personnel

Les moyens permettant à un employeur de fidéliser son personnel étant posés, il est maintenant intéressant de définir, parmi eux, quels sont ceux qui favorisent la fidélisation du personnel. En définissant ceux-ci, il nous sera plus aisé de développer la troisième partie de ce travail à savoir la fidélisation à distance.

Culture, mission, vision et valeurs

Selon Benjamin Chaminade, une entreprise qui ne posséderait pas de valeurs (qui apporte le sentiment d'appartenance), pas de mission (qui apporte de la motivation et de l'esprit d'équipe), ni de vision à long terme (qui mobilise la volonté) n'est pas à même d'avoir une culture d'entreprise. Sans ces quatre points clés, il est impossible pour une entreprise de fidéliser son personnel (Chaminade, 2003).

Avoir une culture d'entreprise, des valeurs propres à l'entreprise et auxquelles elle reste fidèle, une mission permettant de rassembler et une vision pour le futur semble donc être la base de toutes entreprises.

Salaire et avantages extra-légaux

Si le salaire est l'un des moyens auquel on peut penser pour fidéliser son personnel, il s'avère que dans seulement 10% des cas, des travailleurs quittent leur entreprise pour une question de salaire. Dans 90% des cas, le problème n'est donc pas en lien avec le salaire (Paillé, 2011).

Selon une étude réalisée par Robert Half en Belgique, ce chiffre tend à être plus élevé, en effet, le salaire est l'aspect le plus important pour 30% des personnes sondées (Half, 2019).

Pour Benjamin Chaminade, le salaire et les avantages extra-légaux sont dépassés et ne permettent plus à eux seuls la fidélisation (Chaminade, 2003).

Le salaire et les avantages extra-légaux font donc partie de la fidélisation mais jusqu'à un certain niveau. Il y a un minimum attendu mais au-delà de ça, ces deux points ne suffisent pas à eux-seuls pour fidéliser.

Contrat de travail et le travail en lui-même

90% des salariés possèdent un CDI (contrat à durée indéterminée) (Conseil Supérieur de l'emploi, 2018). Le CDI étant le contrat proposé en majorité, ce dernier n'est pas le facteur favorisant le plus la fidélisation du personnel.

Nous devons donc nous pencher sur les autres moyens mis à disposition afin de déterminer lesquels favorisent la fidélisation du personnel.

En ce qui concerne le travail en lui-même, ce dernier n'est pas à négliger. Une personne qui effectue un travail qu'elle n'apprécie pas, ne sera pas motivée et sera donc très difficile à fidéliser. Travailler peut permettre à l'Homme de remplir ses besoins lorsqu'on regarde la pyramide de Maslow. Travailler lui permet de répondre à ses besoins physiologiques grâce notamment à l'aspect financier. Son besoin de sécurité est également rempli grâce au contrat de travail proposé par l'entreprise. Le besoin d'appartenance peut également être atteint car le travail peut offrir un sentiment de communauté grâce notamment aux collègues présents. Le besoin d'estime via la reconnaissance par ses pairs et sa hiérarchie peut également être atteint. Enfin, le besoin d'accomplissement, dernier dans la pyramide de Maslow, peut également être satisfait par le sentiment d'accomplissement que peut apporter le travail lorsqu'une tâche importante et/ou tenant à cœur au travailleur est réalisée ou encore grâce à l'autonomie offerte (Maslow, 1943).

Nous aborderons le point de l'autonomie dans le sous point « management : confiance, autonomie, reconnaissance et feedback » cette dernière étant principalement possible lorsque le management et les supérieurs accordent de la confiance à leurs travailleurs et leur permettent ainsi de prendre des responsabilités et avoir de l'autonomie.

Toujours selon l'étude menée par Robert Half, les facteurs les plus importants sont la reconnaissance, la flexibilité, le télétravail, la culture et les valeurs de l'entreprise et les possibilités de développement (Half, 2019).

Selon Leigh Branham, il existe sept raisons pour lesquelles un employé quitte son travail. La première raison est le travail en lui-même qui ne correspond pas à ce qu'il a vu dans l'annonce d'emploi ou dans ce qui lui a été vendu durant un entretien. La seconde raison est l'inadéquation entre le travail et la personne engagée. Dans certains cas, la personne engagée n'est pas la meilleure personne pour le travail. La troisième raison est le manque de coaching et de feedback. La quatrième raison est le manque de possibilités de développement. La cinquième raison est le manque de reconnaissance. La sixième raison est

la surcharge de travail. La septième, et dernière raison, est le manque de confiance de l'organisation (Branham, 2005).

Les deux premières raisons étant dues principalement à des erreurs d'engagement, nous allons nous pencher sur les cinq autres raisons. Nous tenons à souligner que même si ces deux points sont liés à un problème dans le processus d'engagement, ces derniers corroborent à notre point précédent qui démontrent que le travail en lui-même est également un facteur de fidélisation. En effet, si le travail et les tâches accomplies n'étaient pas importantes, même si le travail ne correspond pas à ce qui est décrit dans l'annonce d'emploi, la personne ne démissionnerait pas.

Equilibre vie privée versus vie professionnelle

La flexibilité horaire et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle sont des points importants en matière de Gestion des Ressources Humaines et en termes de fidélisation. Plusieurs études ont démontré un effet positif pour les entreprises qui mettent en place une politique en termes de flexibilité des horaires et qui permettent aux travailleurs de bénéficier d'un meilleur équilibre de vie. L'étude réalisée par José-Luis Rodríguez-Sánchez, Thais González-Torres, Antonio Montero-Navarro et Rocío Gallego-Losada démontre notamment que la flexibilité des horaires et de l'espace a un effet positif sur la rétention du personnel (Rodríguez-Sánchez, González-Torres, Montero-Navarro & Gallego-Losada, 2020).

Selon l'étude réalisée par Kristen M. Shockley, Christine R. Smith et Eric A. Knudsen, la flexibilité des horaires et l'équilibre entre les deux sphères peut permettre la fidélisation. Ils soulignent cependant que ce facteurs peut être influencé (et donc avoir des résultats différents) en fonction notamment du sexe de la personne ou de son âge (Shockley, Smith & Knudsen, 2017).

Les recherches de Benjamin Chaminade corroborent également avec cette affirmation qu'il y a des facteurs influençant. Selon lui, les générations X et Y recherchent également cet équilibre professionnel. Pour les personnes de ces générations, le travail n'est plus la priorité ultime comme cela pouvait l'être pour les précédentes générations (Chaminade, 2020).

Selon une étude réalisée par Deloitte, il est important pour 87% des jeunes diplômés d'avoir des horaires flexibles. Pour 59% des jeunes diplômés, il est leur est important de pouvoir télétravailler (Deloitte, 2017).

Pour de plus en plus de personnes et surtout les nouvelles générations, l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (via notamment les horaires flexibles et le télétravail) semble de

plus en plus important. Les travailleurs ne veulent plus vivre ce que leurs ancêtres ont vécu. Le célèbre dicton « métro-boulot-dodo ».

Développement, carrière, responsabilité et formation

Toujours selon Benjamin Chaminade, la génération X, ainsi que la génération Y, sont les générations qui sont les plus en demande d'expérience, que cela passe par les formations afin d'améliorer leurs compétences, l'ajout de responsabilités et/ou l'évolution de carrière (horizontale ou verticale) (Chaminade, 2020).

Selon Daniel Ollivier et Catherine Tanguy, pour les générations Y et Z, le développement de leurs compétences (passant par leur travail en lui-même, des défis, plus de responsabilités ou des formations) est très important, notamment pour leur employabilité (Ollivier & Tanguy, 2017).

Pour Laurent Taskin et Anne Dietrich, la gestion des carrières est un facteur qui permet de reconnaître ses travailleurs et ainsi de les fidéliser (Taskin & Dietrich, 2020).

Tous ces auteurs corroborent sur le fait que le développement professionnel, qu'il soit via les formations, de nouvelles responsabilités et/ou l'évolution de la carrière, est l'un des facteurs les plus importants en termes de fidélisation du personnel.

Management

Il est possible de favoriser la fidélisation via management. Plus précisément via la confiance qu'un manager accorde à ses travailleurs, via l'autonomie qu'il concède, via la reconnaissance qu'il montre et le feedback qu'il donne.

Nous allons nous plonger dans ces quatre sous-points afin d'apporter plus d'informations et de précisions.

La reconnaissance

Nous allons tout d'abord aborder le point de la reconnaissance.

La pyramide des besoins de Maslow, classe le besoin de reconnaissance (ou d'estime) en quatrième place. Une fois que le besoin physiologique, le besoin de sécurité et le besoin d'appartenance sont remplis, l'Homme a un besoin de reconnaissance (Maslow, 1943).

Dans la théorie des facteurs d'hygiène d'Herzberg, la reconnaissance est le deuxième facteur pouvant engendrer une très grande satisfaction (Herzberg, 1959).

Selon Jean-Pierre Brun, la reconnaissance est le facteur le plus important en termes de fidélisation. La reconnaissance permet d'amener la notion de sens au travail qui est très importante dans la rétention du personnel. Selon lui, il existe quatre formes de reconnaissance :

- la reconnaissance existentielle ;
- la reconnaissance de la pratique de travail ;
- la reconnaissance de l'investissement dans le travail ;
- la reconnaissance des résultats (Brun, 2013).

Taskin et Dietrich confirment également que la reconnaissance, incluse dans le Management Humain, est essentielle pour les travailleurs. Selon eux, la reconnaissance est le but ultime du Management Humain (Taskin & Dietrich, 2020).

Selon Branham, 60% des employés sont en manque de reconnaissance (Branham, 2005).

Des études démontrent notamment que le manque de reconnaissance peut être un facteur favorisant le burnout des travailleurs (Daloze, Balas & Bénony, 2007).

Il serait intéressant de creuser davantage sur ce sujet afin de comprendre pourquoi si la reconnaissance est l'un des facteurs les plus importants, autant de personnes sont en manque de reconnaissance.

L'autonomie

L'autonomie est également l'un des facteurs clés dans le management. Pour Taskin et Dietrich, l'autonomie est importante et fait partie du Management Humain. L'autonomie permet de motiver les travailleurs (Taskin & Dietrich, 2020).

Benjamin Chaminade confirme également les propos de Taskin en indiquant que le manque d'autonomie est l'une des raisons pour lesquelles un travailleur peut démissionner (Chaminade, 2020).

Dans la théorie des facteurs d'hygiène d'Herzberg, la supervision (sous-entendu le contrôle et donc le manque d'autonomie) est l'un des plus grands facteurs de mécontentement en termes de motivation des travailleurs (Herzberg, 1959).

L'autonomie est donc un facteur permettant la fidélisation et qui se met en lien avec la confiance.

La confiance

Selon Meyer cité par Campoy et Neveu (2017), la confiance qu'à un travailleur envers le management est en lien direct avec la fidélité qu'il va avoir envers son entreprise.

La confiance découle également d'autres facteurs, comme l'autonomie citée plus haut. Un manager qui a confiance en son équipe va plus facilement être enclin à lui donner de l'autonomie. Cette confiance permet également d'apporter un bon climat dans son équipe. Avec une relation saine et de confiance, il est également plus aisé de communiquer ensemble et de se donner du feedback, qui est d'ailleurs notre prochain point.

Le feedback

Pour Benjamin Chaminade, le feedback et la communication sont également des facteurs importants. Selon lui, le manque de feedback est l'une des raisons pour lesquelles un travailleur peut être amené à démissionner (Chaminade, 2020).

Pour Laurent Taskin et Anne Dietrich, l'un des enjeux du Management Humain est la mise en place d'une « culture de feedback continu et entre tous » (Taskin & Dietrich, 2020).

Ce point démontre bien que le feedback et donc la communication sont des points clés en termes de fidélisation.

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de définir ce qu'est la fidélisation et nous a permis de constater que, tout comme le télétravail, même si c'est un terme très largement utilisé, tout le monde n'a pas la même définition.

Nous avons également pu découvrir les moyens mis à disposition des entreprises pour fidéliser leurs travailleurs ainsi que les facteurs favorisant cette fidélisation.

Les enjeux et l'importance de la fidélisation ont également pu être mis en avant dans ce chapitre.

Maintenant que nous avons défini le télétravail et la fidélisation, nous allons retenir les dimensions qui précèdent pour en faire notre modèle d'analyse pour établir les liens entre télétravail et fidélisation et aborder la fidélisation à distance.

La fidélisation à distance

Les bases ayant été posées, nous allons désormais tenter de répondre à la question de recherche, le télétravail influence-t-il la fidélisation et, si oui, de quelle manière ?

Etant donné qu'il n'y a actuellement pas de publications spécifiques sur le sujet, il s'agira d'une réflexion à caractère exploratoire.

Avec la pandémie mondiale, le télétravail s'est fortement développé et beaucoup plus d'entreprises proposent désormais du télétravail à leurs travailleurs. Ce mode de travail prenant de plus en plus d'ampleur, il est intéressant de se pencher sur la question de la fidélisation lorsqu'un travailleur télétravaille.

Je vais reprendre plusieurs des points positifs et négatifs du télétravail et relier ceux-ci aux différents facteurs de la fidélisation.

Salaire, avantages extra-légaux et contrat de travail

Nous allons tout d'abord aborder brièvement le salaire et les avantages extra-légaux. Si ceux-ci ne font pas partie des facteurs les plus déterminants, le fait d'être en télétravail n'apporte pas ou très peu de changement. Nous pourrions parler du fait qu'un travailleur ne percevra pas de frais de déplacement et qu'il recevra en contrepartie une indemnité pour l'utilisation de son matériel, de sa connexion internet, etc. Ce point étant mineur, nous n'allons pas élaborer davantage à son sujet.

Il en va de même pour le contrat de travail, le fait d'effectuer du télétravail ne modifie pas le fait d'obtenir un CDI (contrat à durée indéterminée) ou un CDD (contrat à durée déterminée), etc.

Le travail en lui-même

Le télétravail peut amener dans certains cas à modifier les aménagements autour du travail mais ne modifie sensément pas celui-ci (sauf circonstances exceptionnelles). Si on prend l'exemple d'un call center, le travail de l'employé ne change pas. Il doit toujours répondre aux appels des clients. En revanche, le matériel à sa disposition peut être amené à changer et certaines tâches et/ou contrôle peuvent se rajouter.

Culture, mission, vision et valeurs

Si la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise ne changent sensément pas avec le fait de télétravailler. En ce qui concerne la culture, cela peut être différent. En effet, la culture est créée

et vit au travers des travailleurs. Pour les entreprises n'ayant pas été habituées au télétravail, il peut ne pas être aisé de faire perdurer cette culture à distance ou de devoir la créer à distance. Il sera donc nécessaire pour les entreprises de se réinventer et de s'adapter afin que la culture d'entreprise véhicule toujours malgré le fait que les travailleurs se voient moins et que les liens ne soient pas brisés.

Le télétravail peut donc influencer la culture d'entreprise de façon positive ou de façon négative en fonction de la réponse de l'entreprise. Si la culture est influencée de manière ou d'une autre, les valeurs véhiculées par l'entreprise pourraient également être impactées.

Equilibre vie privée versus vie professionnelle

Cet aspect se retrouve autant dans les avantages que dans les inconvénients du télétravail et est un facteur permettant la fidélisation.

Pour certaines personnes, l'équilibre entre la vie privée et professionnelle est un avantage du télétravail. Pour Daniel Ollivier, le télétravail permet d'apporter plus de flexibilité aux travailleurs, que cela soit par un gain de temps au niveau des transports (Ollivier, 2021) ou que cela soit en termes de gestion du temps (par exemple faire des tâches ménagères sur le temps de midi).

En fonction de sa situation familiale, le télétravail peut également apporter plus de calme au travailleur, surtout si ce dernier travaillait sur un open space par exemple.

Pour d'autres, télétravailler n'apporte pas toujours plus d'avantages que de travailler au sein de l'entreprise, au contraire. En travaillant depuis son domicile, la barrière entre la vie privée et la vie professionnelle s'est amincie. Lorsqu'une personne travaillait depuis son lieu de travail, il y avait une séparation nette entre son travail et sa vie privée. Elle terminait son travail au bureau, prenait la route et rentrait chez elle. Le chemin du travail pouvait donc servir de tampon. De plus, la/les personne/s vivant avec le télétravailleur peuvent penser, à tort, que celui-ci, étant à la maison, peut se rendre disponible rapidement et délaissier son travail (Vayre, 2019).

Laurent Taskin et Patricia Vendramin mentionnent également cette problématique, pour certaines personnes, il n'existe plus de cassure entre le privé et le professionnel (Taskin & Vendramin, 2004).

Comme repris ci-dessus par Vayre, en fonction de la situation familiale dans laquelle on se trouve, télétravailler peut s'avérer difficile. L'étude « The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? » suggère

d'ailleurs que tous les travailleurs ne vont pas bénéficier de la même façon du télétravail (Anderson, Kaplan & Vega, 2014).

Certaines personnes peuvent avoir du mal à se fixer des limites. Cela se caractérisera notamment par le fait de faire plus d'heures que prévu par leur horaire de travail, qu'elles ne prendront pas de pauses et/ou qu'elles travailleront en dehors des heures de bureau.

L'isolement est également un sous-point que nous devons aborder ici. Le fait de télétravailler peut en effet amener les personnes à s'isoler et ne plus avoir d'interactions sociales (Taskin & Vendramin, 2004). Certains travailleurs avouent notamment que les discussions informelles leur manquent (Grant, Wallace & Spurgeon, 2013). Afin de pallier à cette problématique, les télétravailleurs vont user (et parfois abuser) des TIC (Technologies de l'information et de la Communication) (Taskin & Dietrich, 2020).

Nous pouvons donc conclure que l'équilibre vie privée versus vie professionnelle, qui est un facteur fidélisant, dans le cadre de la fidélisation à distance, peut devenir un levier ou un frein à la fidélisation. Il n'y a en effet pas de bonnes ou de mauvaises réponses. La situation est à prendre individuellement au cas par cas en fonction de l'individu et/ou en fonction de la société dans laquelle ce dernier se trouve. Certaines personnes vont donc se sentir plus fidélisées à une entreprise qui propose du télétravail et certaines personnes à l'inverse ne seront pas fidélisées par cet avantage car pour elles, télétravailler ne répond pas à leurs besoins et est un frein dans leur travail. L'isolement peut également être un risque lié au télétravail qui peut impacter négativement la fidélisation.

Nous allons coupler tout cela avec le point suivant qui est le management, la confiance, l'autonomie et le feedback. En effet, si un télétravailleur peut être satisfait de pouvoir télétravailler, si son employeur ne lui fait pas confiance et qu'il est entièrement contrôlé, le bénéfice qu'il tirait du télétravail et des aménagement horaires allant avec ce dernier va se retourner et affectera négativement la fidélisation.

Management

Que cela soit en présentiel ou à distance, la confiance accordée par son manager ou encore l'autonomie octroyée ont une part très importante dans la fidélisation. Nous allons approfondir ces aspects du management afin de déterminer si ces derniers sont impactés ou non par le télétravail et si oui s'ils le sont de façon positive ou négative.

L'autonomie

Commençons tout d'abord par l'autonomie, aspect qui se retrouve autant dans les avantages que les inconvénients du télétravail.

Selon Taskin et Vendramin, le télétravail augmente l'autonomie au travail pour les travailleurs et ainsi leur productivité (Taskin & Vendramin, 2004).

Si on reprend les études de Frederick Herzberg sur la motivation, la supervision (sous-entendu le contrôle et le manque d'autonomie) est l'un des plus grands facteurs de mécontentement en termes de motivation des travailleurs (Herzberg, 1959).

Pour Enxi Zhou, l'autonomie a un impact positif mais peut également avoir un impact négatif ou l'effet « too-much-of-a-good-thing ». D'un côté, l'autonomie permet de diminuer le taux de turn-over et de cette façon augmenter la fidélisation des travailleurs. De l'autre côté donner trop d'autonomie diminue la satisfaction des travailleurs (Zhou, 2020).

Il est également important de souligner que certaines entreprises ont mis en place des outils de contrôle, comme les « keyloggers » qui comptabilisent le nombre de frappes sur le clavier et les nombres de clics sur la souris, et demandent à leurs managers une surveillance accrue de leurs équipes.

Un travailleur bénéficiant de toute l'autonomie qu'il souhaite dans la réalisation de son travail tout en ayant ses moindres faits et gestes contrôlés ne vivra pas une bonne expérience et cela sera donc un frein à la fidélisation. Nous allons détailler davantage cette pratique dans le point suivante ; la confiance.

Au vu de ces différentes approches, nous pouvons constater que l'autonomie qui peut être octroyée avec le télétravail a une incidence directe sur la fidélisation. En fonction du niveau d'autonomie accordé et du contrôle exercé, l'impact sur la fidélisation est susceptible d'être bénéfique ou d'être néfaste.

La confiance

Comme mentionné dans le chapitre précédent, selon Meyer, cité par Campoy et Neveu (2017), la confiance est en lien direct avec la fidélité.

En mettant en place des outils de contrôle accru du personnel, la confiance, que possèdent les travailleurs envers l'entreprise et/ou les managers, peut être amenée à diminuer (Sewell & Taskin, 2015). Si les travailleurs ne se sentent donc pas en confiance et estiment que l'entreprise ne leur fait pas confiance, cela engendrera un impact négatif sur la fidélisation.

Nous pouvons donc conclure que le télétravail est susceptible de modifier la dynamique d'une entreprise du fait des outils de contrôle qui peuvent être mis en place par cette dernière.

Développement, carrière, responsabilité et formation

Comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédent, le développement professionnel est un facteur important dans la fidélisation. D'ailleurs, selon Benjamin Chaminade, l'absence de plan de carrière et d'opportunité et l'absence de formation peuvent être des raisons qui poussent un travailleur à démissionner (Chaminade, 2020).

Selon Laurent Taskin et Patricia Vendramin, les évolutions de carrière et le développement peuvent être impactés négativement par le télétravail (Taskin & Vendramin, 2004).

Certains télétravailleurs ont la perception qu'en n'étant pas présent qu'ils n'ont pas la possibilité de « montrer » leur travail et leur implication. Ils pensent que les personnes ne télétravaillant pas auraient plus de chance de décrocher une opportunité de carrière qu'une personne en télétravail (McDonald, Bradley, & Brown, 2008).

Au vu de ces points, nous pouvons donc conclure que le télétravail peut impacter négativement le développement professionnel. Il serait intéressant de pousser la recherche plus loin à ce sujet et effectuer une recherche sur le terrain afin de confirmer ou non si le télétravail a une incidence. Est-ce que les résultats seraient identiques en fonction du nombre de jours de télétravail ou de l'obligation ou non de télétravailler ?

Conclusion

Ce chapitre nous a permis d'établir les liens entre le télétravail et la fidélisation. Comme nous avons pu le constater, plusieurs facteurs peuvent être favorables ou défavorables à la fidélisation à distance.

Tout d'abord la culture, en fonction de la réaction de l'entreprise à ce nouveau mode de travail, le télétravail peut impacter négativement ou positivement la culture et donc la fidélisation.

Ensuite, l'équilibre vie privée versus vie professionnelle, à première vue le télétravail permet d'apporter plus de flexibilité du fait d'être à la maison et de pouvoir s'occuper d'autres tâches. Cependant certaines personnes ont plus de mal à gérer cette situation et la barrière entre les deux dimensions se trouve discontinue. Pour certaines personnes le télétravail leur apportera plus d'équilibre et sera donc un levier à la fidélisation et pour d'autres il sera un frein à la fidélisation. L'isolement engendré par le télétravail peut également être un frein énorme à la fidélisation.

Ensuite, le management, que cela passe par la confiance ou par l'autonomie, la façon dont le manager va se comporter va influencer la fidélisation. Du fait de sa nature, le télétravail fait en sorte que le travailleur ne soit plus présent sur le lieu de travail et soit donc moins contrôlable. En fonction du manager, celui-ci pourra être plus ou moins confiant envers ses travailleurs et pourra leur accorder plus ou moins d'autonomie. Le télétravail peut donc avoir un effet positif ou négatif en fonction du management.

Enfin, le développement professionnel, nous avons pu conclure sur base de plusieurs recherches que le télétravail peut avoir un impact négatif sur le développement professionnel et donc impacter négativement la fidélisation.

Au vu de ces différents facteurs, nous allons désormais proposer une typologie de télétravail qui fidélise et une typologie de télétravail qui ne fidélise pas.

Typologie de télétravail qui ne fidélise pas

Au vu des conclusions que nous avons pu tirer, nous pensons que les types de télétravail suivants ne sont pas propices à la fidélisation du personnel.

Premièrement, le télétravail qui est imposé et qui force les travailleurs à travailler à distance. En effet, les travailleurs ayant du mal à faire la distinction entre la vie privée ou professionnelle ou encore les travailleurs ayant plus de difficulté à travailler en autonomie vont être impactés par ce choix et le risque de diminution de la fidélisation est important.

Deuxièmement, le télétravail sans aucune structure et/ou sans soutien. Afin que le télétravail se déroule au mieux, il est nécessaire que l'entreprise donne un cadre à ses travailleurs afin qu'ils sachent ce qu'ils peuvent faire et ne pas faire et ce qui est attendu d'eux. Il est également important qu'elle soutienne ces derniers en répondant notamment aux problématiques rencontrées durant le télétravail. Que cela passe par des soucis d'ergonomie au souci de communication ou encore les problèmes d'isolement. Si le télétravailleur est isolé ou se sent isolé de l'entreprise, de son manager et de ses collègues lorsqu'il télétravaille, cela pourra avoir une incidence négative sur la fidélisation.

Enfin, le télétravail à temps plein. Le fait de télétravailler 100% du temps et de ne jamais voir ces pairs, peut à terme mener à l'isolement social. La barrière entre la vie privée et la vie professionnelle peut également être très floue et les outils de contrôle peuvent s'avérer lourds de conséquence. Le développement professionnel peut également être mis en péril. Tous les désavantages cités plus haut peuvent être présents dans ce type de télétravail et cela peut donc avoir une incidence néfaste sur la fidélisation.

Typologie de télétravail qui fidélise

Au vu des conclusions que nous avons pu tirer, nous pensons que les types de télétravail suivants sont propices à la fidélisation du personnel.

Tout d'abord, le télétravail occasionnel. Ce type de télétravail peut être proposé de manière ponctuelle (exemple quatre jours par mois) ou lors de circonstances exceptionnelles. Il permet d'apporter plus de flexibilité aux travailleurs sans les désavantages que peuvent apporter le télétravail sur la fidélisation.

Enfin, le télétravail hybride ou à temps partiel. Ce type de télétravail permet de combiner le travail à distance ainsi que le travail dans les bureaux. Les travailleurs ont toujours la possibilité de voir leurs collègues, le sentiment d'isolement est donc réduit. Ce type de télétravail permet également plus de flexibilité. Les travailleurs peuvent de cette manière répartir le travail qui peut plus facilement être fait à domicile et le travail qui peut plus facilement être fait au sein de l'entreprise. La problématique du développement personnel peut être résolue grâce à ce type de télétravail. En effet, les travailleurs sont présents une partie du temps et ils ont la possibilité de « montrer » leur implication.

Conclusion

Si pour certaines entreprises la fidélisation n'est pas prioritaire, pour d'autres il s'agit d'un des nombreux objectifs confiés aux ressources humaines. Pour ces entreprises, la fidélisation peut être un facteur important car elle a un impact direct sur la productivité des travailleurs. Si ceux-ci se sentent bien dans l'entreprise et que cette dernière répond à tous leurs besoins, ils seront plus productifs et plus impliqués. Cela permet d'avoir une bonne culture d'entreprise interne et cela peut également se refléter en externe.

Que l'on soit en télétravail ou non, il n'est pas toujours simple de fidéliser ses travailleurs. Si cela était si simple, il n'y aurait pas autant d'études sur le sujet et le taux de turn-over serait bas pour les entreprises ayant cet objectif de fidélisation. En effet, « toutes » les entreprises sont en concurrence et chacune offre des avantages différents. De plus, les relations entre les travailleurs entre eux et avec la hiérarchie sont très importantes. Le marché de l'emploi est un marché très compétitif.

Comme nous avons pu le constater dans le chapitre précédent, la fidélisation peut être impactée par le télétravail. En passant par la culture (qui peut être amenée à entièrement être revue en fonction de la politique RH) à bien entendu l'équilibre vie privée – vie professionnelle. Le management, de par l'autonomie et la confiance accordées, ou encore le développement professionnel. Pour chacun de ces points nous avons pu relever des aspects plus positifs et des aspects plus négatifs apportés par le télétravail.

Comme le chapitre précédent a pu le montrer, tout n'est pas tout noir ou blanc. Il n'y a pas de réponse toute faite ni de formule magique à suivre. L'humain est complexe. En fonction de la situation (exemple : une crise financière, comme nous le vivons actuellement), de la génération, du contexte de vie, de la religion, de l'histoire, de la période de la vie dans laquelle se trouve une personne, etc. Chaque personne aura des attentes et des besoins différents.

Pour certaines personnes le télétravail aura donc un impact plutôt positif sur la fidélisation et pour d'autres personnes l'impact sera plutôt négatif. Tout comme cela pourrait s'inverser si un changement dans la vie de la personne venait à se produire.

Nous avons cependant tenté de mettre en avant les typologies de télétravail qui permettent de fidéliser et celles qui à notre sens ne permettent pas de fidéliser.

Il est important pour les entreprises de bien cerner leurs travailleurs. Pour cela et avant toute chose, il est primordial de définir une culture et des valeurs au sein de l'entreprise et de ne pas

y déroger et de mettre en place une gestion des emplois et de compétences (GPEC) la plus en lien avec l'entreprise et ses travailleurs.

Il serait intéressant de pousser ce travail de recherche plus loin et se posant les questions suivantes : Afin de pouvoir fidéliser son personnel, est-ce qu'il y a un nombre de jours de télétravail à respecter ? Est-ce qu'il faut avoir un juste milieu entre le télétravail et le travail dans les bureaux ? Est-ce qu'une entreprise qui ne propose que du télétravail se porte mieux en termes de fidélisation qu'une entreprise qui n'en propose pas ? Et par rapport à une entreprise qui propose la moitié du temps en télétravail et la moitié du temps au bureau ?

Bibliographie

- Amanda J. Anderson, Seth A. Kaplan et Ronald P. Vega (2014). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086>
- Baudoin, E., Diard, C., et Benabid, M. (2019). *Transformation digitale de la fonction RH*. Dunod.
- Branham, L. (2005). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late*. AMACOM.
- Brun, J. (2013). La reconnaissance au travail. Dans : C. André (dir.), *La reconnaissance: Des revendications collectives à l'estime de soi* (p. 39-44). Éditions Sciences Humaines.
- Campoy, E. et Neveu, V. (2007). Confiance et performance au travail: L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié. *Revue française de gestion*, 175, 139-153. <https://doi.org/10.3166/rfg.175.139-154>
- Chaminade, B. (2003). *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*. Afnor.
- Conseil supérieur de l'emploi. (2018, Juin). *État des lieux du marché du travail en Belgique et dans les régions*. Récupéré sur Emploi Belgique: <https://emploi.belgique.be/sites/default/files/content/publications/FR/ConseilSuperieurEmploi-rapport2018.pdf>, pp. 33.
- Daloz, L., Balas, M.-L., et Bénony, H. (2007). Sentiment de non-reconnaissance au travail, déception et burnout : une exploration qualitative. *Revue Santé mentale au Québec*, 32, 83-96. <https://doi.org/10.7202/017798ar>
- Deloitte. (2017, Février). *Baromètre de l'humeur des jeunes diplômés*. Récupéré sur Deloitte: <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/talents-et-ressources-humaines/articles/barometre-humeur-jeunes-diplomes-2017.html>, pp. 33.
- Eurofond. (2022). *Recovery from COVID-19: The changing structure of employment in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, pp. 28.
- Eurofond. (2022). *Recovery from COVID-19: The changing structure of employment in the EU*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, pp. 30.

- Geerts, C. (2018, Juin 28). *Travail à domicile ou télétravail : aperçu des avantages* . Récupéré sur SD Worx: <https://www.sdworx.be/fr-be/actua-tendances/teletravail/thuis-teltravail-domicile-ou-teletravail-apercu-des-avantageswerk-de>
- Giraud, L. (2015, Mars). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, 97, 58-86. <https://doi.org/10.3917/grhu.097.0058>
- Grant, C. A., Wallace, L. M., et Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35, 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>
- Herzberg, F., Mausner, B., et Bloch, B. (2017). *The motivation to work*. Routledge.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- McDonald, P., Bradley, L., et Brown, K. (2008). Visibility in the workplace: Still an essential ingredient for career success? *The International Journal of Human Resource Management*, 19, 2198–2215. <https://doi.org/10.1080/09585190802479447>
- Moniteur Belge. (2005, Novembre 9). *Moniteur Belge*. Récupéré sur Convention collective de travail n° 85 du 9 novembre 2005, conclue au sein du Conseil national du Travail, concernant le télétravail: https://www.ejustice.just.fgov.be/cgi_loi/change_lg.pl?language=fr&la=F&cn=2005110932&table_name=loi Mo
- Office québécois de la langue française . (2009). *Fiche terminologique* . Récupéré sur Office québécois de la langue française: https://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8872552
- Ollivier, D. (2017, Décembre). Le succès du télétravail - Les effets de la nouvelle loi Travail. *Etudes*, 33-46. <https://doi.org/10.3917/etu.4244.0033>
- Ollivier, D. (2021). *Manager le télétravail et le travail à distance - Adapter son management aux équipes en distanciel*. Gereso.
- Ollivier, D., et Tanguy, C. (2017). *Génération Y & Z - Le grand défi intergénérationnel*. De Boeck Supérieur.

- Paillé, P. (2011). *La fidélisation des ressources humaines - Approches conceptuelles et recherches empiriques*. Les Presses de l'Université Laval.
- Peretti, J.-M. (2018). *Dictionnaire des ressources humaines*. Vuibert.
- Pontier, M. (2014, Janvier). Télétravail indépendant ou télétravail salarié : quelles modalités de contrôle et quel degré d'autonomie. *La Revue des Sciences de Gestion*, 265, 31-39. <https://doi.org/10.3917/rsg.265.0031>
- Robert Half. (2019, Octobre 9). *Les 4 tendances RH de 2020 que vous ne pouvez pas ignorer*. Récupéré sur Roberthalf: <https://www.roberthalf.be/fr/nouvelles-et-opinion/les-4-tendances-rh-de-2020-que-vous-ne-pouvez-pas-ignorer>
- Rodríguez-Sánchez, J.-L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., et Gallego-Losada, R. (2020). *Investing Time and Resources for Work–Life Balance: The Effect on Talent Retention*. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph17061920>
- SD Worx. (2013, Octobre 10). *Engager un employé coûte 15.000 EUR*. Récupéré sur SD Worx: <https://www.sdworx.be>
- Securex. (s.d.). *35.000 euros : voici le coût minimum que représente le mauvais recrutement externe d'un employé*. Récupéré sur Press Securex: <https://press.securex.be/35000-euro--voici-le-cout-minimum-que-represente-le-mauvais-recrutement-externe-dun-employe-199522>
- Sewell, G., et Taskin, L. (2015). Out of Sight, Out of Mind in a New World of Work? Autonomy, Control, and Spatiotemporal Scaling in Telework. *Organization Studies*, 36(11), 1507–1529. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840615593587>
- Shockley, K., Smith, C., et Knudsen, E. (2017). The Impact of Work–Life Balance on Employee Retention. Dans H. Goldstein, E. Pulakos, J. Passmore et C. Semedo (dir.), *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Recruitment, Selection and Employee Retention* (p. 513-532). Wiley Blackwell. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118972472>
- STATBEL. (2021, Avril 1). *Le travail à domicile se fait une place dans de nouveaux types de professions*. Récupéré sur STATBEL La Belgique en chiffres : <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/le-travail-domicile-se-fait-une-place-dans-de-nouveaux-types-de-professions>

- Taskin, L. (2006, Février). Le télétravail en manque de régulations. *Regards Economiques*, 37, 1-14.
- Taskin, L., et Dietrich, A. (2020). *Management Humain - Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck Supérieur.
- Taskin, L., et Vendramin, P. (2004). *Le télétravail, une vague silencieuse : enjeux socio-économiques d'une nouvelle flexibilité*. Presses Universitaires de Louvain, coll. e-Management.
- Wrzesinska, D., Vander Elst, D., et Kluppels, L. (2021, Septembre 27). *Télétravail en Belgique - avis de la population sur les conditions de télétravail après la crise du COVID19*. Récupéré sur Télétravailler: <https://www.teletravailler.be/storage/main/tltravail-en-belgique-2021.pdf>
- Vayre, E. (2019, Janvier). Les incidences du télétravail sur le travailleur dans les domaines professionnel, familial et social. *Le travail humain*, 82, 1-39. <https://doi.org/10.3917/th.821.0001>
- Zhou, E. (2020, Février 13). The “Too-Much-of-a-Good-Thing” Effect of Job Autonomy and Its Explanation Mechanism. *Psychology*, 11, 299-313. <https://www.scirp.org/journal/paperinformation.aspx?paperid=98229>

